

حكومة اقليم كوردستان – العراق
معـــــهـد تـقـنـي زاخــــو
قـــســـم ادارة الأعـــــمـــــال

تقرير عن

إدارة الوقت

اعداد طالبة

هلز جلال محمود

بأشراف

روزان علي لزگين

٢٠٢٣ز ١٤٤٤هـ ٢٧٢٣ك

(بِسْمِ اللَّـهِ الرَّحْمَـٰنِ الرَّحِيمِ)

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ ۚ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿٤٣﴾

(صدق الله العظيم)

سورة النحل اية43

قائمه المحتويات :

ملخص

يعد الوقت من الموارد الهامة والثمينة للإنسان، وتعد عملية إدارته وحسن استثماره مشكلة أساسية في المجتمعات الحديثة نظرا لما تتميز به من انتشار لأمراض السرعة والقلق والتوتر وذلك لعدم القدرة على إدارة الوقت بالطرق السليمة والاستفادة منه بشكل جيد في حالات كثيرة، وهذا يزيد من درجة الضغوط التي يتعرض لها العاملين، وتظهر الحاجة إلى الإدارة الفعالة للوقت وأهميتها في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، بالإضافة إلى المشرفين لكونهم مسؤولين وأصحاب قرار في المؤسسة مما يؤثر على أدائها وتحقيق أهدافها، كما أن تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها، وكبر حجم المنظمات والحكومات وازدياد تأثيرها على الأفراد الأمر الذي أدى إلى رغبة هؤلاء الأفراد الاستقلال الفردي، ومحاولة السيطرة على حياتهم، كلها عوامل زادت من درجة الاهتمام بإدارة الوقت التي أصبحت تعد من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها في إدارة أعمالهم، وذلك بغية أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

أولا _ المقدمة

نظرا لارتباط الوقت بحياة الإنسان الشخصية والمهنية، فقد اكتسب أهمية بالغة بصفته مورد مهم ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، فكلما استطاع الفرد أن يتحكم في وقته بشكل جيد فقد أدار حياته بنجاح، فالفرد هو المسؤول الأول والأخير عن إدارة حياته مما يجعله مجبرا على اختيار الطريقة الصحيحة لذلك سواء على مستوى حياته الشخصية، أو على مستوى المنظمة، فالوقت مرتبط بالعمل سواء كان إداريا، اقتصاديا أو خدماتيا، ويعتبر أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد والموارد المالية، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة جيدة لكونه ليس من الموارد المتجددة،ولا يمكن استبداله بمورد آخر .

ولذلك فقد برزت أهمية إدارة الوقت في التراث النظري والمعرفي منذ بداية عملية التصنيع على وجه الخصوص، ويتضح ذلك جليا في أعمال فريدريك تايلور وغيره من المنظرين الكلاسيكيين، كما ركز أيضا النيوكلاسيكيين في أبحاثهم على عامل الوقت، وقد أكدت النظريات الحديثة علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية ومنها متغير الأداء الذي يعتبر من أهم أهداف التنظيم التي تسعى إليها جميع المؤسسات باختلاف طبيعتها سواء كانت مؤسسات خدماتية أو صناعية ... الخ.

ثانيا : تعاريف إدارة الوقت

لقد اختلف المختصون في تحديد مفهوم لإدارة الوقت تبعا لاختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم وقيمهم، فعنصر الوقت يتساوى في الوفرة بين جميع الأفراد، أما الاختلاف فيكمن في طريقة استغلاله، وتلعب البيئة الاجتماعية دورا كبير في توجيه سلوك الإنسان بما في ذلك سلوكه اتجاه الوقت، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الظروف المحيطة بالإنسان في تكوين قيم الفرد اتجاه الوقت. ومن هنا لا يمكن تقديم تعريف محدد لإدارة الوقت، فالتعريفات تختلف من شخص لآخر حسب الدوافع والاحتياجات والثقافات التي ينتمون إليها وفيما يلي بعض من هذه التعريفات :

ويرى "**القعيد**" أن "إدارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل".

وأوضح "**الجريسي**" في تعريفه لإدارة الوقت "أنها لا تنطلق إلى تغييره ولا إلى تعديله، بل إلى كيفية استثماره بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرا دون فائدة أو إنتاج، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد" ."

يرى "**الخضيري**" أن إدارة الوقت هي عبارة عن "علم وفن الاستخدام الرشيد للوقت، واستثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحفيز والاتصال، وهي لأندر عنصر متاح للمشروع، فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء".

وقد لخص "**دراكر**" "**druker**" كما أوضح "الجريسي" تعريف إدارة الوقت بقوله:

"أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله، وأن الوقت يعد من أهم الموارد، فإن لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر .

وعرف "**ماكيزي**" مصطلح إدارة الوقت على أنه "إدارة الذات"، حيث يعتبر الانضباط الذاتي مفتاح إدارة الوقت .

وتعرف الجمعية البريطانية للعلاقات العامة إدارة الوقت بأنها "أسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع به أو استثماره لتحقيق أهداف معينة".

ويعرف "**ستيورات**" و"**لوبوف**" "**lobeuf**" **et** "**stewart**" إدارة الوقت بأنها عبارة عن "توجيه القدرات الشخصية للأفراد، وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، ووفقا للزمن والوقت المحدد و المطلوبة".

ثالثا : أهمية إدارة الوقت

تتمثل إدارة الوقت في الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لنا وتحقيق أفضل الإنجازات التي تقودنا إلى أهدافنا، وذلك باستخدام أساليب ومنهجيات عقلانية تعيننا على التعامل بشكل صحيح مع الوقت، وتحقق إدارة الوقت المزايا الآتية للأفراد والمنشآت :

١_ تقليل الضغوط

إن الاستخدام العقلاني للوقت يساهم بشكل مباشر في تقليل ضغوط العمل وما ينجم عنها من إجهاد وتوتر على المدى المتوسطوالبعيد.

٢_ إتاحة الفرص للتطوير

لما كانت إدارة الوقت تخفف عن كاهل المدير والعاملين لما تحققه من ترشيد في كيفية استخدام الوقت، وتحقيق بعض النقائص فيه، فإن هذا الفائض يمكن أن يستثمر في تطوير نظم العمل ونظم المعلومات في المنشأة، وكذلك في تطوير قدرات العمال وتدريبهم.

٣_ رفع المعنويات

إن التمكن من تحقيق المهام الملقاة على عاتق الفرد والوصول إلى الأهداف المرسومة، يحقق نوعا من الراحة والإحساس بلذة الإنجاز ورفع المعنويات للمدراء والعاملين، وكذلك تعزيز الشعور بفخر الانتماء إلى المنشأة.

٤_رضا الزبون

إن الاستغلال الأمثل للوقت ينعكس إيجابا على الفرد والمنشأة معا من خلال تحقيق نتائج سريعة أو تحقيق النتائج بوتيرة عالية، مثل إنجاز معاملات الزبائن وخدمتهم بشكل أسرع وهذا ما يتمناه الزبائن ويحقق الرضا لديهم.

٥_زيادة الإنتاجية

إن تظافر كافة المزايا أعلاه بشكل إيجابي من شأنه تحقيق زيادة إنتاجية الفرد والمنشأة معا، أي بمعنى القدرة على تحقيق نتائج أعلى بنفس الوقت المتاح.

رابعا : أنواع إدارة الوقت

يمكن تقسيم إدارة الوقت إلى نوعين هما :

أولا _ إدارة وقت الأفراد

هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والوسائل المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتقليل الوقت الضائع إلى حدوده الدنيا ومن خلال إدراك أهمية الوقت، وأن ما ضاع منه لا يعود علينا أن نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم.

وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر، والإدارة الفعالة هي التي تحسن توجيه الأفراد إلى إدارة وقتهم بكفاءة وفعالية.

وفي تعريف آخر لإدارة وقت الأفراد بأنه مهارة تعليم المرؤوسين على أداء الأعمال بصورة صحيحة، في الوقت الصحيح، لتحقيق الأهداف المطلوبة وتتوقف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي:

- إدارة المديرية بأهمية تطوير الأفراد.
- رغبة الأفراد الصادقة بضرورة التطوير .
- وضوح الأهداف و تجنب ان تكون غامضه او غير محددة .

ثانيا _ إدارة وقت المنظمات:

تعد إدارة الوقت من الأسس الرئيسية في تحقيق النجاح حيث تنطلع المؤسسات إلى استثمار القدر الأكبر من وقت الموظفين، وتمكينهم من استخدام الوقت بكفاءة، وبالتالي رفع القدرات التنافسية للمؤسسة.

الأهداف، و تجنب أن تكون غامضة أو غير محددة كأن تقول نرغب في رفع الإنتاجية و زيادة فإدارة وقت المنظمات هي مجموع عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات متداخلة ومتكاملة، فمنها ما يتعلق بالجانب السلوكي مرتبط بالعادات والتقاليد، وجانب إدراكي للمفاهيم والقيم المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث، وجانب يعرف بروح المنظمة وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال، الموظفون والمدراء، وترتبط بالمهارات والمعارف الإدارية المستفادة عبر الزمن، والمستفيد بشكل مباشر من علم إدارة الأعمال، علم الاجتماع الصناعي، علم النفس، علم الإحصاء التطبيقي والنظري وعلوم الاقتصاد والمحاسبة الإدارية. وتتأثر إدارة وقت المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة كالتهوية، الإضاءة، حجم الضوضاء، نوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي والمستوى غير الرسمي (المستوى الموازي)، أو وجود أجواء من القهر والإجبار، أو تسود علاقات التسامح والثقة والمحاسبة على الأداء والإنجاز ومراعاة للأخطاء والضعف البشري .

خامسا : أساليب إدارة الوقت

للأساليب الإدارية أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الوقت ذلك لأنها تحدد طبيعة العمل بشكل عام كما لها دور في تحدد طبيعة العلاقة القائمة بين أفراد المنظمة من خلال الأسلوب أو الأساليب التي ينتهجها الرئيس لإدارة وقت العمل الرسمي، أو إدارة وقته أثناء العمل والذي يخضع غالبا لقدراته وقناعاته الشخصية، ففي معظم الحالات يتأثر الأسلوب الإداري للرئيس بالجوانب الشخصية له، ومن بين هذه الأساليب :

١. أسلوب الإدارة الذاتية

يتمثل مفهوم الإدارة الذاتية بوجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى القائد الإداري يمكن خلالها من تطوير الإمكانات والقدرات والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق أكبر الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمة بشكل عام.

وتعتمد الإدارة الذاتية على مستوى واقعية الأفراد وانطباعاتهم وقناعاتهم الذاتية بالإضافة إلى ضرورة توفر البيئة المناسبة، وتشتمل الإدارة الذاتية على عدة مقومات أهمها:

- المحافظة على التكوين السليم للجسم وتوفير بعض الصفات الشخصية المميزة للفرد.
- توافر المعارف والمهارات الاجتماعية والإشرافية اللازمة في عملية الاتصالات والعلاقات والمناقشات مع الآخرين.

٢. الإدارة بالاستثناء

هي أن يقوم المدير بتفويض مساعديه لحل مسألة ما واتخاذ قرار بشأنها وفقا لدرجة صعوبتها، في ظروف خاصة أو معينة. ومن حيث المبدأ، فإن الإدارة بالاستثناء هي شكل من أشكال التفويض حيث يسمح فيه المدير باستمرار النشاط من دون إشراف طالما أن الأداء يجري ضمن الحدود المفروضة،.

٣. أسلوب الإدارة بالتفويض

إن التطور الذي عرفته الدول الحديثة، وضع أمامها كثيرا من الالتزامات والمتطلبات، فالرئيس الإداري يقوم بأعمال كثيرة داخل إدارته، وهو مسؤولا عن جميع مجريات الأمور التي تتم داخل الإدارة بحيث أصبحت تمثل حملا ثقيلا على الرؤساء بحيث شغلتهم عن أعمال مهمة كالتخطيط الطويل المدى والتطوير التنظيمي والنشاطات المهمة الأخرى، كما أدت إلى التأخير في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث ضرر للتنظيم وللمتعاملين معه على حد سواء، وإزاء ذلك ظهرت فكرة تفويض السلطة، وهي تعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولا أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها.

سادسا : مضيعات الوقت

لقد اختلف الباحثين والمختصين في تحديد مضيعات الوقت، لذلك نجد أنه تم تحديد مضيعات الوقت حسب كل باحث على النحو التالي:

هناك من يرى بأن مضيعات الوقت هي كل ما يمنع من تحقيق الأهداف بشكل فعال، وبينت إحدى الدراسات أنه تم تجميع مضيعات الوقت الشائعة فبلغت أربعين (40) مضيعة، وقد قامت الدراسة بتصنيفها إلى سبع (07) مجموعات حسب الوظائف الإدارية، وقد حددها "ماكينزي" كما يلي:

١. عوامل تتعلق بمجال التخطيط:

عدم وضوح الأهداف من أجل الاستثمار الجيد للوقت وعدم الاهتمام بوضع أولويات لاستغلال الوقت المتاح بطريقة جيدة، بالإضافة إلى عدم وجود خطط يومية، واتباع سياسة إطفاء الحريق (الإدارة بالأزمات) بسبب ضعف التنبؤ، وانخفاض الكفاءة لدى المرؤوسين، كما أن هناك اختلال في توزيع الوقت وحجم الأعمال والمهام، حيث أن الوقت لا يتناسب مع حجم العمل سواء بالزيادة أو بالنقصان، أو القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

٢. عوامل تتعلق بمجال التنظيم :

وجود نوع من الفوضى وعدم وجود تنظيم الانضباط في توزيع المهام، وتشتت المجهودات وتضييع الوقت في القيام بأعمال غير مطلوبة أو متكررة تؤدي إلى احداث الكثير من ضغوط العمل أي عدم العدالة في توزيع أعباء العمل، بالإضافة إلى عدم وضوح المسؤوليات والسلطات ووجود أكثر من رئيس واحد للموظف، وكذا الروتين وكثرة الأعمال الورقية، كما أن سوء ترتيب الملفات في المكتب يؤدي إلى إهدار وقت كبير لإنجاز هذه المهام.

3. عوامل تتعلق بمجال التوظيف :

في محال التوظيف عند وجود عدم تناسب بين المرؤوس والوظيفة، أو وجود مرؤوس غير مدرب تدريبا جيدا يمكنه من ممارسة مهامه على أحسن وجه، بالإضافة إلى كثرة عدد الموظفين أو قلته، وكذلك وجود موظفين يثيرون مشكلات أو صعوبات .

٤. عوامل تتعلق بمجال التوجيه :

تسلط المديرين في اتخاذ القرارات وتفضيلهم إنجاز العمل بصورة منفردة، كما أن التفويض غير الفعال واهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية يؤدي إلى إهدار الوقت، هذا بالإضافة إلى غياب أو ضعف روح الفريق بين الموظفين وعدم القدرة على حل الخلافات والنزاعات والافتقار إلى التنسيق يؤدي إلى غياب المبادرة وضعف الحافزية للعمل وانعدام الثقة . "

٥. عوامل تتعلق بمجال الرقابة :

استعمال المقاطعات المتعددة مثل الهاتف، وعدم القدرة على الإجابة بـ "لا" عند اللزوم، بالإضافة إلى عدم وجود معايير وأساليب رقابية فعالة ومحكمة، وبالإضافة إلى كثرة الزوار وخاصة إذا كان بشكل مفاجئ، كما أن وجود مغالاة في الرقابة ناتج عن عدم وجود معايير لها، وكذا غياب التقارير عن المتابعة .

٦. عوامل تتعلق بمجال الاتصال :

إن عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان بكثرة مع إمكانية الاستغناء عنها، تؤدي إلى إهدار الوقت بالإضافة إلى عدم الإصغاء الجيد وسوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الطبيعة الاجتماعية للإنسان ورغبته في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين بغرض التسلية على حساب العمل، فهو يؤثر سلبيا على مورد الوقت . '



سابعا: خلاصة

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الوقت و علاقته بالابداع التنظيمي في و مختلف المجالات العلمية, الا انه يبقى جدير بالدراسة و البحث قصد تحديد الأليات الفعالة لإدارة الوقت و الرفع من الكفاءة التنظيمية, الا ان هذه الصعوبات المرتبطة بتحديد هذه الأليات تعود لاختلاف البيئات التنظيمية من حيث ثقافة الأفراد. هذا ما يجعل من موضوع إدارة الوقت و علاقته بالإبداع التنظيمي يحتاج الى مزيد من البحث و التخصص, فالدراسة الراهنة اكدت على ان التخطيط و التنظيم و الرقابة على الوقت كانت من اهم الركائز و التي تعمل على رفع معدلات الإنتاج و هذا ما يجعل دراستنا هي انطلاقة للدراسات ، الأخرى.

المصادر

الكتب

1. اواهيم لطفي طلعت ، علم اجتماع التنظيم، دار غويب للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

2. اواهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،
2013.

3. أحمد نادر أبو شيحة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002.

4. باسم الحموي، مهارات إدارية التفاوض، اتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات. تنظيم المؤتمرات. إدارة الوقت. إدارة
الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

5. بشير العلاق ، أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

6. جاسم محمد السلامي، تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية، ط1، دار
المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

7. خالد أحمد الصوايرة ، نجوى رمضان إحميد، العمليات الإدارية وإدارة الوقت. الكفاءة والفعالية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

8. خليل محمد حسن الشماع – حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000.